

Impressum

Autor:

Jochen Riedel
RCM Riedel Consulting + Managementservice
info@riedel-rcm-consulting.de
www.riedel-rcm-consulting.de

Copyright 2015 by ITE GmbH, An Lyskirchen 14, 50676 Köln
www.bte.de

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Verlages.

ISBN: 978-3-86340-079-8 (Print-Version)

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	7
1. LEISTUNG UND IHRE ANERKENNUNG	8
1.1 Gestaltung des nicht-monetären Teils einer betrieblichen Kultur	8
1.2 Gestaltung des monetären Teils einer betrieblichen Kultur	9
2. ENTGELTFINDUNG	10
2.1 Ausgangspunkt: heutige Situation	10
2.2 Welche Personalkostenhöhe verträgt das Unternehmen?	12
2.3 Welche Ziele werden angestrebt?	13
2.4 Umsetzungsschritte	13
3. GEHALTSSTRUKTUREN FESTLEGEN	15
3.1 Grundgehalt zur Sicherung der Haushaltsführung	15
3.1.1 Basisgehalt als Bruttomonatsentgelt	15
3.1.2 Funktionszulagen	16
3.1.3 Beteiligung an / Übernahme von vermögenswirksamen Leistungen	16
3.1.4 Garantierte Anteile an Leistungsprämien jeglicher Art	16
3.2 Grundgehalt (auch Fixum genannt) plus variable Vergütungsanteile	16
4. ZUSATZLEISTUNGEN AUSWÄHLEN	17
4.1 Leistungen zur Erhöhung der Lebensqualität	17
4.1.1 Beiträge zur Altersvorsorge	17
4.1.2 Dienstwagennutzung	17
4.1.3 Darlehen z.B. für die Bildung von Wohnungseigentum bzw. Hausbau	18
4.1.4 Erholungsbeihilfe statt Urlaubsgeld	18
4.1.5 Gesundheitsförderung	18
4.1.6 Mietkostenzuschüsse	18
4.1.7 Beihilfen und Unterstützungen	19
4.1.8 Zusatzleistungen für einen Bildschirmarbeitsplatz	19
4.1.9 Essensmarken, Restaurantschecks, Kantinenessen	19
4.1.10 Umzugskostenübernahme und Trennungsgelder	20

4.2 Leistungen für die Lebensphasenplanung	20
4.2.1 Sabbaticals	20
4.2.2 Kindergartenzuschüsse und Kinderbetreuungskostenanteile	20
4.3 Leistungen zur beruflichen und privaten Nutzung	22
4.3.1 Notebook und Mobiltelefon	22
4.3.2 Fahrtkostenerstattung (Wohnort – Arbeitsplatz)	22
4.3.3 Benzingutscheine	22
4.3.4 Verpflegungspauschalen	22
5. ZIELGRUPPENORIENTIERTE ASPEKTE	23
5.1 Nichtverkaufsmitarbeiter	23
5.2 Auszubildende	23
5.3 Verkaufsmitarbeiter	24
5.4 Führungskräfte	24
6. VARIABLE VERGÜTUNGSANTEILE	25
6.1 Leistungsneutrale Vergütungen	25
6.1.1 Übernahme von Fortbildungskosten (gesamt oder in modifizierter Form)	25
6.1.2 Prämien im Erfindungs- und Vorschlagswesen	25
6.1.3 Goodwill-Prämien	25
6.1.4 Sonderzahlungen	26
6.1.5 Anwesenheitsprämien	26
6.1.6 Fehlgeldentschädigungen	26
6.2 Leistungsbezogene Vergütungen	26
6.2.1 Teamprämie	27
6.2.2 Einzelprämien	30
7. KENNZIFFERN	36
7.1 Teambezogen	36
7.1.1 Nichtverkauf	36
7.1.2 Verkauf	37
7.2 Personenbezogen	37
7.2.1 Umsatz pro umgerechnete Vollzeitkraft (Umsatz pro Stunde)	38
7.2.2 Umsatzsteigerungsraten absolut zum Vorjahr	38

7.2.3	Vereinbarungen über Umsatzziele	38
7.2.4	Teile pro Kunde	39
8.	ARBEITSRECHTLICHE ASPEKTE	40
8.1	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates	40
8.2	Regelungen ohne Tarifbindung	40
8.3	Regelungen mit Tarifbindung	41
8.4	Beschäftigtengruppen	41
8.5	Mindestlohn	42
8.5.1	Definition und Berechtigte	42
8.5.2	Umsetzungsempfehlungen zur Einführung des Mindestlohns	44
8.6	Sonderform Nettolohnvereinbarung	46
9.	ARBEITSMITTEL	48
10.	ANHANG	49
10.1	Tab. 1: Personalstammdaten und Gehaltsspiegel	50
10.2	Tab. 2: Berechnung einer Teamprämie im Kombinationsverfahren	52
10.3	Tab. 10: Personal-Leistungskennziffern	54
AUTOR		56
TABELLENVERZEICHNIS		58

VORWORT

Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt werfen schon heute ihre Schatten voraus: Deutlich geringere Verfügbarkeiten von Beschäftigten im Einzelhandel, vom potenziellen Auszubildenden bis hin zur praxiserprobten Fachkraft, bedürfen Antworten und Lösungen.

Das erfordert neue Wege:

- Im Personalmarketing z.B. die sich schneller verändernden Beschaffungsmärkte beobachten, Formen und Inhalte der betrieblichen Aus- und Fortbildung ergänzen und daraus abgeleitet eine viel intensivere und individualisierte Anpassung der Entgeltregelungen an die betrieblichen Anforderungen und die erbrachten Leistungen ermöglichen.
- Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf aktiv beleben und das betriebliche Umfeld mit einbeziehen. Hier bestehen über die monetären Aspekte hinaus Möglichkeiten, die Öffnungszeiten von Betreuungsstätten an die Betriebszeiten anzupassen.

Letzten Endes bedeutet dies auch, die Entgeltfindung grundsätzlich flexibler und nach den betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten auszurichten.

Diese Dokumentation soll einen Überblick zum Thema Vergütungsregelungen aufzeigen und Anregungen zur individuellen Umsetzung geben. Dabei sind insbesondere die standortbezogenen Besonderheiten und die teambezogene Mitarbeiterstruktur zu berücksichtigen.

Hinweis: Der sprachlichen Vereinfachung wegen benutzt der Autor u.a. die Begriffe Teammitglieder und Mitarbeiter. Es werden aus Gründen der Gleichberechtigung stets weibliche und männliche Personen angesprochen.

Im folgenden Textverlauf werden zur Erklärung bebilderte Beispiele eingebildet, die die Berechnungen sichtbar erläutern und eventuell anwendbare Formulare zeigen.

Empfehlungen und Kommentare setzt der Autor in kursivem Schrifttyp.

Arbeits-, sozialversicherungs- und steuerrechtliche Hinweise beziehen sich immer auf Stand September 2015 bzw. auf die zu diesem Zeitpunkt bekannten Veränderungstermine.

1. LEISTUNG UND IHRE ANERKENNUNG

Mitarbeiterbefragungen in inhabergeführten Unternehmen des Mittelstandes haben ergeben, dass die Anforderungen/Wünsche bezüglich einer Arbeitsstelle und die Bewertung eines Arbeitsplatzes maßgeblich abhängig sind von:

1. Wertung/Anerkennung der eigenen Arbeit (z.B. klare Vorgabe, eigene Messbarkeit der Leistung)
2. Nachvollziehbarkeit des Chefs
3. Perspektiven – Sicherung des Arbeitsplatzes
4. Teamgeist und Arbeitsklima im Team
5. Gehalt
6. ...

Wenn auch der finanzielle Gegenwert (das Entgelt) für die individuelle Leistung erst an fünfter Stelle steht, bleibt der Stellenwert zur Existenzsicherung sehr hoch, zumal im Handel nicht üppige Gehälter gezahlt werden können.

Seit den neunziger Jahren ist insbesondere der Anspruch auf eine betriebliche Kultur immer stärker ausgeprägt (siehe auch die vorgenannten Punkte als Teile einer solchen). Immer mehr Mitglieder unserer Gesellschaft definieren Leben nicht nur in Arbeit, sondern in Familie, Freunden und persönlicher Entwicklung.

Anreize zur Leistungssteigerung zu geben, ist daher nicht nur mit zusätzlichen variablen Gehaltsanteilen zu erzielen, sondern immer beliebter sind und werden Wege mit sehr innovativen Regelungen wie in Kapitel 4 beschrieben.

Die nachstehenden Ausführungen lassen sich grundsätzlich in allen Unternehmen ohne und mit Tarifbindung anwenden. Im letzteren Bereich sind die jeweiligen manteltariflichen Bestimmungen anzuwenden und die entsprechenden Entlohnungsstufen des Lohn- und Gehaltstarifvertrages zu beachten.

Hierzu befragen Sie Ihren Arbeitgeberverband oder den Autor persönlich.

1.1 GESTALTUNG DES NICHT-MONETÄREN TEILS EINER BETRIEBLICHEN KULTUR

Wie stellt sich ein Unternehmen in der Öffentlichkeit dar? Präsentiert es sich als Teil des Umfeldes seines Standorts und dieser Region, u.a. durch

- **Soziales Engagement** – können Unternehmen in vielfältigsten Formen beweisen z.B. durch Unterstützung von öffentlichen Veranstaltungen und Sozialprojekten.

Dazu zählt u.a. auch die Förderung von Einrichtungen zur Kinderbetreuung, insbesondere hier die Erweiterung der Betreuungszeiten an

die Arbeitszeiten der eigenen Mitarbeiter, eventuell mit gleichgesinnten Unternehmen in der Region.

- **Teamgeist stärken** und das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Betriebsgemeinschaft beleben. Das schafft Identifikation mit dem Unternehmen. Dazu können Betriebsveranstaltungen beitragen wie Events, Beteiligung mit einer Betriebsmannschaft an Sportveranstaltungen, Teammitgliedern in besonderen Situationen helfen...

Auch kann ein Wettbewerb „Mitarbeiter des Monats (...des Jahres) die Identifikation mit dem Betrieb (Unternehmen) unterstreichen. Um eine gewisse Spannung einfließen zu lassen, kann man das Prinzip „Bundesliga-Tabelle“ nutzen. Kriterien können gruppodynamische Aspekte genauso sein wie Leistungsmerkmale. Hier ist allerdings zu prüfen, ob nicht eine materielle Anerkennung sinnvoll ist.

- **qualitätsfördernde Aktivitäten** systematisch pflegen. Das bedeutet, eine nachhaltige Personalentwicklung gestalten (Ausbilden, Fortbilden

und Weiterbilden) und mit Zielvereinbarungen die Ergebnisse sichern.

- **Personalrabatte** gewähren bis 1.080,00 Euro (= steuerfreie Höchstgrenze pro Jahr), auch das ist ein Bindungsglied zwischen Mitarbeitern und Unternehmen.
- **familienfreundliche Arbeitszeitregelungen** (siehe dazu auch die BTE-Publikation „Mitarbeiter bedarfsgerecht und kostengünstig einsetzen“) stehen an erster Stelle aller offen ausgesprochenen Wünsche, höher gewichtet als der „schnöde Mammon“

1.2 GESTALTUNG DES MONETÄREN TEILS EINER BETRIEBLICHEN KULTUR

Auch hier gilt: Kontinuität zahlt sich aus. Sicher hat man in den Unternehmen schon mancherlei ausprobiert und vielleicht ist auch mal was nicht angekommen. Doch ist das Schlimmste, was passieren kann: fehlende Akzeptanz, weil Maßnahmen nicht gut vorbereitet und/oder unverständlich an das Team gebracht wurden.

Also ist es immer nützlich, die Historie und damit die Entwicklung der letzten drei bis fünf Jahre in die Überlegungen einer neuen Ausrichtung mit einzubeziehen.

Aus meiner Beratungserfahrung empfehle ich, eine Neukonzeptionierung auf wenigstens drei Jahre auszurichten.

Die finanzielle Ausstattung eines Anstellungsvertrages ist umso attraktiver, als die persönlichen Vorstellungen des Teammitgliedes oder des potenziellen neuen Mitarbeiters berücksichtigt werden.

Das ist die Chance für die inhabergeführten Unternehmen, innovative Lösungen anzubieten: „Wir gestalten mit Ihnen familienfreundliche Arbeitsbedingungen.“

In den folgenden Abschnitten werden einige Aspekte für eine Überprüfung der heutigen Situation und zur Erarbeitung einer künftigen Variante erklärt.

2. ENTGELTFINDUNG

Zur Orientierung helfen Kennziffern und Benchmarks von einschlägigen Branchenveröffentlichungen des BTE (z.B. im jährlich erscheinenden „BTE-Taschenbuch des Textileinzelhandels“ oder „BDSE/BLE-Taschenbuch des Schuh- und Lederwareneinzelhandels“), der Einkaufskooperationen, Erfahrungsaustauschgruppen und sonstigen individuellen Quellen (siehe auch Kapitel 7).

Hier sind nachstehende Leistungskennziffern bevorzugt zu betrachten:

- Umsatz / vollzeitbeschäftigte Verkaufskraft/ Stunde
- Umsatz / vollzeitbeschäftigter Mitarbeiter/ Stunde
- Personalkosten in Prozent / Verkaufskraft auf Vollzeit umgerechnet

Bitte bei den Kennziffern nur Gleiche mit Gleichen vergleichen.

Es sollte dabei immer im Bewusstsein stehen, dass die Kennziffern nie zum Ausdruck bringen,

- welche räumlichen Verhältnisse zu Grunde liegen (wie z.B. eine Ebene oder mehrere Etagen oder mehrere Anbauten),
- ob eine Arbeitsteilung in den Prozessabläufen besteht (die führt zumeist zu einer effektiveren Arbeitsleistung),
- ob eine den Anforderungen angepasste Mitarbeiterstruktur zur Verfügung steht (ein ausgewogenes auf die Kultur des Betriebes ausgerichtetes Verhältnis von Vollzeitbeschäftigten, Teilzeitbeschäftigten, Aushilfen, Auszubildenden),
- wie praxisorientiert die Qualifikationen erfüllt werden und die zeitliche Flexibilität der Teammitglieder ausgeprägt ist und eingesetzt wird.

2.1 AUSGANGSPUNKT: HEUTIGE SITUATION

Zunächst stellt sich die Frage nach den wirtschaftlichen Verhältnissen des Unternehmens:

Wie ist der **Status heute**, welche Entwicklung hat das Unternehmen die letzten drei bis fünf Jahre genommen?

Erst wenn die o.g. Kennziffern mit den hauseigenen abgeglichen wurden, ist zu ermitteln, mit welchen

- *absoluten Personalkosten*
- *in Prozenten vom Umsatz, besser noch*
- *in Prozenten vom Ertrag*
- *wird welcher Deckungsbeitrag I (= Nettoertrag minus Personalkosten) erzielt.*

Daher empfehle ich, den veränderten Aufbau einer Personalkostenstruktur aus den bisherigen eigenen Werten zu ermitteln.